

VALENTINA FAVA

Taylorizmus és szocializmus. A Škoda gépkocsigyártás esete (1945-1963)

BEVEZETÉS

Az „Amerika”, a Škoda Auto fő telephelye - amelyet a húszas években azért építettek, hogy itt kezdjék el a gépkocsik sorozatgyártását Csehszlovákiában - szinte változatlan maradt bő három és fél évtizeden át, 1928-tól, vagyis megépülésétől, 1964-ig. Ekkor átépítése egy új gyár fölépítésébe torkollott, amelynek az volt a rendeltetése, hogy az első szocialista népautó gyártóhelye legyen. Konkrét anyagi jele volt ez annak a hosszú reformfolyamatnak, amelyik 1953 és 1956 között indult el, s még ma sem ért véget. Az „Amerika” strukturális mozdulatlanságával szemben hatalmas politikai, társadalmi és gazdasági fordulatok zajlottak le abban a harminc egynéhány esztendőben. Kívülről nézve látszólagos mozdulatlanság jellemezte ugyan, ám mintegy ennek ellenpontjaként, a gyáron belül folyton-folyvást modernizálási kísérletekkel bajlódtak buzgó tervezők, potenciális technokraták, szovjet tanácsadók, sőt még amerikai konzulensek is. A szerkezetátalakítási tervek, tanulmányutakról készült beszámolók, igazgatósági ülések határozatai, havi és féléves számvetések, amelyeket rendre eljuttattak minisztériumokba, főigazgatóságokra, tervhivatali szervekhez, sőt a párt központi bizottságához is, tanúskodnak arról a meglepő vitalitásról, amely a mozdulatlan épület-együttes álcája alatt rejtett, s közvetítik hozzánk azoknak a hangját, akik - igazgatók, technikusok, pártfunkcionáriusok - mind-mind avval a problémával foglalkoztak: miképp lehet majd hasznosítani a létesítményt, ha elérkezik a szocialista népautó gyártásának pillanata.

A jelen tanulmány a munkaszervezés és a termelés történetét óhajtja föl-vázolni az 1946-ban államosított Škoda Auto vállalatnál, amely a szocialista Csehszlovákia vezető gépkocsigyártója volt. Jóllehet hosszabb időszak összefüggéseire vagyunk tekintettel, elemzésünk középpontjában az első ötéves terv (1948-1953) - amely Csehszlovákia számára a tervgazdálkodás szovjet mintájának átvételét jelentette -, valamint a 60-as évek első fele közötti idő-

szak áll, amikor egyre nyilvánvalóbb módon rajzolódott ki e modell válsága, s érezhetővé vált a gazdasági és politikai reformok igénye. Ebben a távlatban szemlélve, a Škoda kivételes nézőpontot kínál annak vizsgálatához, hogyan tükröződtek vissza az ötvenes évek elejének változásai a munka- és termelés-szervezés módjában, milyen kölcsönhatásban voltak ezek a csehszlovák ipari hagyománnyal. Megkíséreltük tehát rekonstruálni a vállalati struktúra fejlődését, a termelési technológiák változását, a termelésirányítás gyakorlati eljárásainak adoptálását, s ha lehetséges volt, megjeleníteni a szereplők elképzeléseit, az általuk képviselt modelleket és célkitűzéseket is, fölvezetni a termelőegységekben és a minisztériumokban folyó stratégiai vita irányvonalait.¹ Ez utóbbi ugyan ritkán volt képes módosítani a termelés valóságos föltételein s befolyásolni ennek stratégiáját, de maga az, hogy folyt ilyen vita, a vitalitás és a dinamizmus olyan formáit tárja föl, amelyek - ha véletlenszerű és váratlan úton-módon is - alapul szolgálhattak a szűk keresztmetszetek és a nehézségek leküzdéséhez, amelyeket a központi tervezés nem csupán nem volt képes elkerülni, de még elő is segítette létrejöttüket.

Három „pillanatfölvételt” mutatunk a továbbiakban, ezek a Škoda Auto fő gyártelepe, az „Amerika” állapotát ábrázolják. Célunk az, hogy a föntebb írottakra példákkal szolgáljunk, a Škoda gépkocsigyártás történetének vizsgált éveiből: szembesülés a „tömegtermelés amerikai modelljével”² a múlt század húszas éveiben, az első Csehszlovák Köztársaságban; kísérlet arra, hogy bevezessék a műhelyekbe a „szovjet irányítási rendszert” az első ötéves terv idején (1949-1953); s végül, amikor alakot öltött egy új gyártelep, amelyiknek az „Amerika” helyébe kellett lépnie, s amelyet az 1965-68-as reformok kezdetén a szovjet modell megvalósításának és egyben meghaladásának lehetett tekinteni. Mindhárom mozzanat bemutatásában túlnyomórészt műszaki eredetű forrásokra támaszkodunk. A scientific management elterjedését Csehszlovákiában a Škoda és a Masaryk Munka Akadémia (Masaryková Akademie Práce, a továbbiakban: Map) mérnökeinek úti jelentései segítsé-

¹ S. Kott: Pour une histoire sociale du pouvoir en Europe Communiste: introduction thématique. *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, 49/2, 2002, 5-24; C. Sabel, J. Zeitlin (szerk.): *World of Possibilities. Flexibility and Mass Production in Western Industrialization*. Cambridge University Press, 1997, 1-33; J. Zeitlin, G. Herrigel (szerk.): *Americanization and its limits: Reworking US Technology and Management in Postwar Europe and Japan*. Oxford University Press, 2000, kiváltképp 1-50. (Szabványosított sorozattermékek gyártása, célgépek használata, szakképzetlen munkaerő alkalmazása és a tudományos vezetés technikái, szervezeti formák teremtése, nagyvállalatok, amelyek a lehető legnagyobb hatékonyságot biztosítják a rendszernek.)

² J. Laux: *The European Automobile Industry*. New York, 1992; S. Tolliday (szerk.): *The Rise and Fall of Mass Production*. Cheltenham, Edward Elgar, 1998, 175-217; J. P. Bardou, J. J. Chanaron, P. Fridenson, J. Laux: *The Automobile Revolution*. Chapel Hill, The University of North Carolina Press, 1982, 171-207; G. Volpato: *L'industria automobilistica internazionale, espansione, crisi e riorganizzazione*. CEDAM, Padova, 1983, 3-23.

gével rekonstruáltuk, hozzávéve a munkaszervezéssel kapcsolatos vita anyagait a csehszlovák szaksajtó vezető orgánumaiból (*Zprávy Československého národního komitétu pro vědeckou organizaci* - A tudományos munkaszervezés Csehszlovák Nemzeti Bizottságának közlönye; *Nová Práce. List pro organizaci práce a technickou i sociální politiku* - Új Munka. Munkaszervezési, műszaki és társadalompolitikai lap). Egy terjedelmes dokumentum 1950-ből, amelyet a szovjet technikusoknak szántak, bő leírást tartalmaz a gyártelepek állapotáról, a gépállományról és a munkamódokról; ez lehetővé tette, hogy rekonstruáljuk a termelés problémáit és korlátait, s mindezt összevetettük egyrészt a ČZAL (Československé závody automobilové a letecké - Csehszlovák repülőgép- és gépkocsigyártó üzemek) főigazgatósága által az autógyártási ágazat számára készített tervekhez kapcsolódó anyaggal, amelyet a Cseh Köztársaság Állami Központi Levéltárában (Státní Ústřední Archiv, a továbbiakban: SÚA) őriznek, másrészt pedig egy sor műszaki értekezleten hozott határozattal, a tervteljesítés követelményeire és adataira, valamint a belső szervezeti változásokra vonatkozó anyaggal, amelyek javarészt a Mladá Boleslav-i Škoda Auto Levéltárában (a továbbiakban: Aša) AZNP és AZNP/P (Automobilové Závody Národní Podnik - Autógyártó Üzemek Nemzeti Vállalat) fondjaiban találhatók. S végül az új gyártelep tervét abból az anyagból rekonstruáltuk, amelyik a SÚA őrizte MAP (Ministerstvo Automobilového Průmyslu a Zemědělských Strojů - Gépkocsigyártó és Mezőgazdasági Gépgyártó Ipari Minisztérium), illetve MVS (Ministerstvo Všeobecného Strojírenství - Általános Gépipari Minisztérium) vonatkozó fondjában található, s ezt összevetettük a gyári szinten fölvetődött problémákat tárgyaló s a vállalati levéltárban hozzáférhető dokumentációval.

„AMERIKA”, 1928

A dátum, amelyik a legjobban jelképezheti a Škoda Auto találkozását az „amerikai modell”³ elemeivel: 1928, amikor a Mladá Boleslav-i Laurin & Klement autógyár megvásárlása az ismertebb plzeňi Škoda Művek részéről meghozta első gyümölcsét: az „Amerikának” elnevezett új üzemet, ahol a modern amerikai gépekkel felszerelt gyártótér lineáris szervezésének elvei érvényesültek, s kapacitása napi nyolcvanöt gépkocsi előállítását tette lehetővé.⁴

³ Az amerikai modell teljes, újabb definícióját J. Zeitlin és G. Herrigel dolgozta ki. Lásd az általuk szerkesztett gyűjteményes kötetben: *Americanization and its limits*. A hivatkozott hely: 2-3. Az amerikai ipar fejlődéséhez: D. A. Hounshell: *From the American System to Mass Production 1800-1932*. Baltimore, The Johns Hopkins University Press, RIRE4.

⁴ I. Margolius, C. Meisl: *Škoda-Laurin and Klement*. London, 1992, 92; V. Karlický, P. Hofman, F. Janáček, A. Klimek, V. Krátký: *Svět okřídleného šípů. Koncern Škoda Plzeň. 1918-1945* [A szárnyas nyíl világa. A Škoda Plzeň konzorcium. 1918-1945], Plzeň, Škoda a. s.,

Az új szervezéstudomány elterjedését és a taylori mintára visszavezethető gyakorlati eljárások bevezetését Csehszlovákiában kezdettől fogva sürgetőleg igényelte az új nemzeti állam, és ennek megszületésével, a politikai és gazdasági intézményeinek kialakításával velejáró problémák szabták meg föltételeit. Taylor eredeti üzenete az amerikai valóság vizsgálatából fakadt, elsősorban a gyárigazgatóságnak címezte, s az volt a célja, hogy ésszerű tudományos elveket sugalmazzon, amelyek alapján irányítani lehet egy vállalatot. Ez az üzenet egy szakszervezeti és politikai jellegű, az európai valósághoz inkább illeszkedő vitába olvadt bele, amit arról folytattak, hogy az iparvállalatok tudományos igazgatásának milyen kihatása lehet a dolgozók munkájának minőségére és méltóságára.⁵

A vállalkozók és mérnökök részéről, akik érdeklődéssel vettek részt a Masaryk Munka Akadémia és a Tudományos Munkaszervezés Csehszlovák Nemzeti Bizottsága - tehát a két fő intézmény - tevékenységében, ahol vita folyt az amerikai szervezéstudomány átültetéséről Csehszlovákiába, igen hamar különleges érzékenység mutatkozott a munkát érintő kérdések iránt, s az „amerikai modell” komplex és problematikus szemlélete nyilvánult meg körükben. Látszott, hogy tudatosan kutatják a hibridizálás lehetőségét: a *best practice* és a csehszlovák állapot jellemzőinek összeigazítását. Szemlátomást ezt követelték meg a fiatal köztársaság kicsiny dimenziói, a szűkös piaci távlatok és az a fajta ipari termelés, amelynek jellemzője hosszú idő óta inkább a kézműves minőségre, semmint a nagy termelési volumenre és a költségek csökkentésére való törekvés volt. A szakmaiság ereje egy olyan munkásmozgalomban, amelyik erős is volt, részt is vállalt, sőt főszerepet vitt a közelmúlt nemzeti függetlenségért vívott harcában, megkövetelte, hogy a módszerek átvételének „szállítmányozói”, vagyis a műszakiak és a vállalkozók olyanokat kedvezményezzenek a *scientific management*-ben összeolvasztott különféle elméletek közül, amelyek - mint az „emberi tényező”, a pszichotechnika - valamelyest alkalmasabbak rá, hogy tompítsák a dolgozók „csőcselékként” való taylori fölfogását, és serkenték a gyár különböző alkalmazottai közti együttműködést, de azért annak kockázata nélkül, hogy valamiféle üzemi tanács elképzelésébe torkolljanak. Egyensúlyteremtésről volt szó, amit nemcsak a forradalmi Szovjetunió közel-

1999, 397. A jubileumi teljes történethez vö. J. Kožíšek, J. Králík: *L&K-Škoda*, vol. I-II, Praha, Motor Press, 1997. A gyártott modellek és a termelési módszerek kimerítő leírásához vö. M. R. Cedrych, L. Nachtmann: *Škoda. Auta známá i neznámá. Prototypy i seriové automobily vyráběné od roku 1934* [Škoda. Ismert és ismeretlen autók. Az 1934-től gyártott prototípusok és gépkocsik]. Praha, Grada, 2003. Lásd még J. P. Bardou, J. J. Chanaron, P. Fridenson, J. Laux, i. m, 108. és köv. Továbbá *Výroba osobních a dopravních automobilů Škoda v Mladé Boleslavi* [Škoda gépkocsik és szállítójárművek gyártása Mladá Boleslavban] in *Zprávy Československého národního komitétu pro vědeckou organizaci*, IV, Praha, 1931 február, 2 sz., 17-18.

⁵ G. Berta: *L'imprenditore: un enigma tra economia e storia*. Venezia, Marsilio, 2004.



sége tett bonyolulttá, hanem a cseh szociáldemokrácia, valamint a kommunista párt története is, amelyik 1928-ig „reformista” párt volt, s csak azután jutott a „denacionalizálás” és „bolsevizálás” álláspontjára.⁶

A tudományos munkaszervezés elterjesztése tehát politikai és ideológiai „vegyértékeket” vett föl,⁷ kísérletnek bizonyult arra, hogy összepárosítsák Taylor mentális forradalmát Tomáš Garrigue Masaryk elnök humanitárius szocializmusának eszményeivel. A scientific management, úgy látszott, képes lehet garantálni az anyagi alapot a „demokrácia” fönntartásához, amely Masaryk értelmezésében „a munkán alapuló társadalom szervezetét” jelentette, ahol nem létezhetett osztálynak osztály által való kizsákmányolása.⁸

Világos volt, hogy ez szemben áll avval, ami a Szovjetunióban ment végbe. A *Nová Práce* – az Akadémia kiadványa, a legfőbb fórum, amelyik helyet adott az idevágó témák megvitatásának – számos cikkében érveltek a *szov-jethatalom soron levő feladatai*⁹ Leninjének parafrázálásával, hangsúlyozva a fegyelem, a nevelés, a munkásság anyagi és kulturális színvonala emelésének fontosságát, ámde leszögezve, hogy a „szocialista” műszakiakra az a feladat vár: mutassanak föl érvényes alternatívát a forradalommal szemben. A bolsevizmust máskülönben az orosz politikai kultúra termékének tartották, amelynek kevés köze van az európaihoz, és teljességgel idegen a cseh politikai kultúrától. Masaryk szerint Oroszország elmaradottsága vitte rá a bolsevikokat, hogy reprodukálják az előző rezsim nem egy önkényuralmi aspektusát.¹⁰ A munkások életfeltételeinek javítását, fölfogása szerint, nem a forradalom valósíthatja meg, mert ennek következménye csak a terror és az erőszak eluralkodása, hanem a tudományos munkaszervezés olyan haladó szellemű és társadalmilag hasznos alkalmazása, amely nem áldozná föl a munkás emberségét a termelési követelmények oltárán.

A taylorizmus „humanizálására” irányuló kísérlet tükröződött a csehszlovák mérnököknek a Fordnál tett látogatásaikról írott beszámolóiban is: dominált bennük a „munkára” és ennek „humanizálására” szentelt különleges figyelem.¹¹ A „gyár integrált munkaszervezése és a rendszer szabályozása

⁶ J. Rupnik: *The Roots of Czech Stalinism*. In R. Samuel, G. Stedman Jones (szerk.): *Essays for Eric Hobsbawm. Culture Ideology and Politics*. London-Boston, Routledge Kegan Paul, 1982, 304. és köv.

⁷ F. Machat: *Dějiny vědeckého řízení v kapitalistickém průmyslu*. Praha, 1966. 148-149.

⁸ T. Masaryk: *La nuova Europa*. Pordenone, Edizioni Studio Tesi, 1997, 172-173. Azt írja: „a demokrácia ma nem létezhet tudomány nélkül: a demokrácia a haladás megszervezése az emberi tevékenység valamennyi ágában”; ehhez lásd F. Leoncini: *Introduzione*, uo. XXXVI; A. Laudiero: *Le Api e i cinghiali. Culture politiche dell'Europa Centrale: il caso Ceco*. Soveria Mannelli, Rubettino, 2000, 205.

⁹ V. I. Lenin: *A szov-jethatalom soron levő feladatai*. (Pravda, 1918. április 28.)

¹⁰ Lásd ehhez J. Rupnik: i.m., 304.

¹¹ S. Špaček (szerk.): *Život a práce u Forda. Zápisky československých inženýrů z Ameriky* [Élet



formájaként” értelmezett fordista filozófia, úgy tetszett, választ adhat néhány olyan kérdésre, amelyre csak részleges megoldást találtak a Map műszaki szakértői a *scientific management* kínálta technikákban. Amit, úgy látszik, tüstént elfogadtak és befogadtak, az a szabályrendszer volt, amely túlterjedt a Ford gyár falain, s még inkább elősegítette a vállalati célok teljesítését az ezekben társas részt vállaló új munkaerő és egyben fogyasztó teremtetésével, mint magában véve a *move the metal* és a termelési folyamat gépesítése.¹²

Ebben az értelemben, bár a fiatal mérnökök figyelme a szerelőszalagra mint a Ford-forradalom jellemző elemére irányult, amely meghatározta a munka idejét és ritmusát, vitázó észrevételeik ez utóbbi minőségére vonatkoztak, hiszen munkavégzéssel is kísérleteztek a szalag mellett, és szinte írásaik minden sorában szükségét érezték, hogy cáfolják a „politikai mítoszt”, amely a Ford munkásait „idomított gorilláknak” szeretné láttatni.¹³

E fiatal mérnökök jó néhány észrevétele árulkodik arról, mennyire lenyűgözőn hatott rájuk az ipari viszonyoknak az a modellje, amelyre az amerikai munkásoknak a politikától és a szakszervezetektől való távoltartása volt jellemző, szemben az igencsak különböző csehszlovák valósággal, mégis, az ilyen észrevételek kisebbséget alkottak. A harmincas években a „Map” műszaki szakemberei szemlátomást továbbra is szem előtt tartották az ingatag határt a szabályok és a demokratikus intézmények tisztelete és a fondorlatos paternalista-korporatív víziók között, amelyek másutt Európában épp intézményesülni kezdtek, s pár év múltán nem az amerikai Fordban, hanem a német VW-ben találtak konkrét s közeli példára. Jóllehet később, a világválság következtében a Masaryk Akadémia jövőtervében implicite benne rejlő ideológiai jellegzetességek és technokrata árnyalatok markánsabban és nyíltabban mutatkoztak meg,¹⁴ a csehszlovák intézmény tevékenysége 1939-ig szemlátomást hű maradt azokhoz a humanitárius eszményekhez és ahhoz

és munka a Fordnál. Csehszlovák mérnökök jegyzetei Amerikából]. Praha, 1927. Uő.: *Ford a My. Zkušenosti československých inženýrů z americké praxe u Forda s ohledem na naše poměry* [A Ford és mi. Csehszlovák mérnökök amerikai gyakornoki tapasztalatai a Fordnál, a mi viszonyainkra vonatkoztatva]. Praha, 1928. A Cseh Köztársaság Tudományos Akadémiájának Levéltára, a továbbiakban: AVČR, fond „Map” (Masaryková Akademie Práce), 95, 100, 99. számos műszaki szakember az 1922-1928 között kiutazók közül az L&K és a Škodovy Závody alkalmazottja volt (J. Černík, 1922; V. Čechura, 1926; S. Malec, 1927; E. Kratochvíl, 1928; J. Hanuš, 1928; L. Cigánek, 1929). AVČR, „Map”, 99, 97.

¹² D. A. Hounshell: *From the American System to Mass Production. 1800-1932*. A vonatkozó oldalak: 249-253.

¹³ Vö. A. Gramsci: *Americanismo e Fordismo*. Roma, Editori Riuniti, 1991, 42-43. Csehszlovákiával kapcsolatosan vö. K. Čapek: R.U.R., és A Makropulosz-ügy című ismert szépirodalmi alkotásaival; valamint J. Fleischner: Taylorismus. In *Technická kultura*, 2 vyd., Praha, 1922.

¹⁴ J. Janko, E. Těšínská (szerk.): *Technokracie v Českých zemích (1900-1950)*. Archiv AVČR, Praha, 1999.

a politikai tervhez, amelyeknek a létrejöttét köszönhette, tovább képviselte azt az álláspontot, amelyik megfelelt Edvard Beneš politikájának, s arra irányult – Masaryk tanításának szellemében –, hogy olyan Csehszlovákiát teremtsen, amely „szerencsés oázis a fasizmusok és az abszolutizmusok közt”.

Míg folyt az arra irányuló próbálkozás, hogy technokrata szemszögből, némi ideológiai átdolgozás árán „humanizálják” a taylorizmust, s így „átvigyék a vámon”, hozzáigazítva a „határvidék” politikai klímájához, addig abban a kevés számú gyárban, ahol érezhető volt a munkaszervezés kérdései iránti érdeklődés, keresték a módját, miképp lehetne a fordizmust „leegyszerűsíteni”, s a csehszlovák iparra alkalmazni a bonyolultnak és sokrétűnek látszó „amerikai modellt”.¹⁵

Ebből a szemszögből nézve, az „Amerika” teljes mértékben egy efféle kísérletet tükrözött. Egyfelől a célba érést jelentette a termelés koncentrálásának és diverzifikálásának stratégiájában,¹⁶ ami lehetővé tette az egyik legnagyobb csehszlovák vállalatnak, a plzeňi Skodának, a Habsburg-birodalom hadiipari egyeduralkodójának, hogy túlélje a háború utáni fordulatot. Másfelől az „Amerika” jelentős szakaszt képviselt az autógyártó szektor racionalizálási folyamatában: az L&K, az egyik vezető csehszlovák gépkocsigyártó cég igazgatótanácsának az a döntése, hogy elfogadja a Škoda Művek vételi ajánlatát, megmutatta, hogy lehetetlen ellenállni a belső és külső konkurenciának egy kisipari-kézműves jellegű termelés részéről, amelyet magas költségek és magas eladási árak, valamint széles termékkála jellemeztek, és túlélése végett létesítménybővítést és termelés-ésszerűsítést fedező tőkebefektetésre volt szüksége.

Az a beszámoló, amelyet 1927-ben Amerikában tett utazásáról írt Václav Klement gyáripáros, a Laurin & Klement alapítója, aki a gyáreladás után az „Amerika” ötletadója és igazgatótanácsának tagja lett, lehetővé teszi, hogy tisztázzuk, melyek voltak a csehszlovák „fordizmus” korlátai és távlatai a nagy gazdasági világválság előestéjén.¹⁷

¹⁵ Megjegyzések az amerikai modellhez vö. Zeitlin, Herrigel (szerk.): i. m. *Introduction*, valamint M. F. Guillén: *Models of Management. Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*. The University of Chicago Press, Chicago, 1994. Lásd még a „*Studi storici*” tematikus számát, 37. évf. (1996), 1. sz. Vö. P. P. D’Atorre: *Anche noi possiamo essere prosperi. Aiuti ERP e politiche della produttività negli anni Cinquanta*. In *Quaderni storici*, 1985, 1. sz., 55-93; L. Segreto: *Americanizzare o modernizzare l’economia? Progetti americani e risposte italiane negli anni Cinquanta e Sessanta*. In *Passato e Presente*, 1996, 37. sz., 55-83.

¹⁶ V. Karlický és mások: i. m., 395-403; I. Margolius, C. Meisl: *Škoda - Laurin and Klement*. A hivatkozott helyek: 91-93.

¹⁷ Az L&K történetéhez ezekben az években: I. Margolius, C. Meisl: i. m., 70-77; J. Kožíšek, J. Králík, i. m., vol. I; Václav Klement in *Zprávy*, 1931 január, 1. rész, IV. évf., 9. Vö. Kubů, E., Pátek J.: *Mýtus a realita hospodářské výpělosti Československa mezi světovými válkami*, Praha, Korolínium, 2000, 268-269.

Klement is taglalta a *Nová Práce* és a *Map* - amely utóbbival egyébiránt rokonszenvezett és finanszírozója is volt - vitájának kedvelt témáit, de kritikusan és pragmatikusabban tekintett az amerikai valóságra. Ezúttal az Államok gyárai iránt tanúsított kétségtelen csodálat mellett kezdett körvonalazódni - túl az intellektuelek vitáin és a jól fölkészült, ám ideológiai átszínezésre hajlamos műszaki emberek várakozásain - nemcsak az, hogy szükséges egy hivatkozási alapul szolgáló ipari vagy társadalmi modellt találni, hanem még inkább az, hogy olyan megoldást kell fölkeresni, amelyik lehetővé teszi a Mladá Boleslav-i gyár hatékony működését abban a helyzetben, amelybe került.¹⁸

És Klement, jóllehet kitért a gépállomány-ellátottságra, a szerelőszalag gépesítésére és az egyfunkciós célgépek óriási termelékenységre, csakugyan nem mulasztotta el észrevételezni, hogy mindez a két csoportba osztható amerikai gépkocsigyártók csupán egyik részének sajátja, amelyekbe a Ford, Chevrolet, General Motors és a Dodge tartozik. A másikban, amelyekre kevésbé „óriási” méretű termelés jellemző, csak a termelés és a szerelés egymásik fázisában alkalmazzák az új *hardware*-t, a motoros szerelőszalagokat, a célgépeket.¹⁹ Klement gondos, aprólékosan leíró jelentése az amerikai gyárak különböző aspektusait taglalta, és gyakran nagyobb érdeklődést tanúsított a kisebb gyártók iránt, amelyek termelési típusukra, gépekkel való ellátottságukra nézve közelebb állónak mutatkoztak a Mladá Boleslav-i üzemhez. A „szakosodást” látta „az amerikai autógyártó ágazat legfontosabb jellemzőjének”, s ebből a nézőpontból a legérdekesebb példákkal a nagy összeszerelő gyárakat alkatrészrel és géppel ellátó termelők látszottak szolgálni.

Azonkívül Klement ahelyett, hogy egy új, nem problematikus munkaerő kialakulásáról értekezett volna, amely szembeállítható a jól képzett és engedetlenkedő csehszlovák munkásokkal, úgy tekintett a „drága és túlságosan a munkások precizitásától függő” manuális munka kiváltására gépi munkával és a munkakörök egyszerűsítésével, mint elkerülhetetlen és ötletes, ám ettől még nem kívánatos következményére az amerikai ipar egyik jellemző és sajátos problémájának: nehéz „rátermett és képzett” dolgozókat találni, olyanokat, amilyenek bőven találhatók Mladá Boleslavban.

¹⁸ A Škoda Auto Történeti Levéltára, Mladá Boleslav, a továbbiakban: Aša, fond ASAP (Akciová Společnost pro Automobilový Průmysl - Autóipari részvénytársaság), 93, levél a Taylor Society-nak, 1927. VII. 20.; a War Departmentnek, 1927. VIII. 2.

¹⁹ Aša, ASAP, 93, *Resumé Zprávy o studijní cestě gen.rady V. Klementa do Spojených Států, vykonané spolu s Ing. J. Hauserem v době od 8-7 do 5-11-1927 ku zjištění výrobních poměrů v automobilovém průmyslu americkém* [Összefoglaló V. Klement főtanácsos és J. Hauser mérnök 1927. július 8. és november 5. között az USA-ban az amerikai autógyártás termelési feltételeinek tanulmányozása céljából tett útjáról készült beszámolóhoz], Mladá Boleslav, 1928. február 5.

Az olyan mérvű szociális ellátás is – lakás, étkezés, orvos, biztosítás –, amelyet az amerikai gyár nyújtott alkalmazottainak, nem volt más szerinte, mint próbálkozás a problémák megoldásával, amelyek a munkaerő magas fokú vándorlásával kapcsolatosak, ami veszélyeztette az amerikai vállalatokat. A terjesztési rendszereket, a hirdetési formákat, a részletre vásárlás módjait is ilyen összefüggésbe hozta az amerikai valósággal, s hogy úgy mondjuk, történeti típusú rekonstrukcióban helyezte el.

A nézőpontnak ez a *Nová Práce* hagiografikus hangneméhez képest jókora változása talán fölbecsülhetővé teszi a távolságot a csehszlovák gépkocsigyártás eszménye és valósága között, s lehetővé teszi az „Amerika” helyes távlatba állítását.

Az 1928-as gyárnak, jóllehet amerikai gépekkel szerelték föl, s a tengerentúli újdonságok eszménye ihlette, nem voltak, s nem is óhajtották, hogy legyenek olyan méretei és olyan termelő kapacitása, amilyenekkel az eltökéltebben az amerikai modell felé tartó gyárak rendelkeztek.²⁰

Bár érdeklődéssel és bámulattal tekintettek a tömegtermelésre, olyan termelési modellt kerestek, amely számol a még nem túlhaladott kisipari-kézműves hagyománnyal, a dolgozók magas képzettségével, a nyersanyagbeszerzés nehézségeivel, s végül a Köztársaság piaci föltételeivel.

S valóban ez utóbbiak szabtak szűk teret, korlátot a fordista termelésnek az országban. 1928-ban az országban bejegyzett gépkocsik száma nem haladta meg a 40.000-et, az éves össztermelés alig érte el a 13.000 darab járművet.²¹ Ez utóbbi mennyiség tíz gépkocsigyártó üzem között oszlott meg, amelyek harminchárom autómódellet állítottak elő, átlaguk tehát nem haladta meg az évi 700 gépkocsi/módellet.²²

Mégis, a 30-as évek második felétől új távlatok látszottak nyílni a gazdasági megélénküléssel: a Škoda 420 darabot állított elő az első csehszlovák népautóból, a Populárból, s a kormány nagyobb kedvezményekkel kezdte támogatni a motorizáció terjedését országszerte.²³ 1936-ban a Škoda vezető pozíciót foglalt el a belföldi piacon 3000 eladott gépkocsival, s ezt a mennyiséget tovább szándékozott növelni a rákövetkező esztendőben. Mladá

²⁰ D. Bigazzi: *La Grande Fabbrica. Organizzazione industriale e modello americano alla Fiat dal Lingotto a Mirafiori*. Milano, Feltrinelli, 2000, 91-93. Vö. még J. Laux: i. m., 103-135; G. Volpato: *L'industria automobilistica internazionale, espansione, crisi e riorganizzazione*. Padova, CEDAM, 1983, 34-65.

²¹ J. Kubů, E. Pátek J.: i. m., 383-384; J. Laux: i. m., 101.

²² J. Kubů, E. Pátek J.: i. m.; O. Smrček: *Vědecká organizace práce a její aplikace ve strojírenství do konce druhé světové války*. In *Hospodářské dějiny - Economic History*, 1985, 165-219, 201.

²³ M. R. Cedrych, L. Nachtmann: i. m., 48-60; I. Margolius: i. m., 100-103; Bardou és mások: i. m., 148.



Boleslavban 6000-re emelkedett az alkalmazottak száma, a gyár 7677 gépjárművet állított elő, ebből 5000 Popular volt.²⁴

S míg 1937-ben Václav Matouš igazgatót a tengerentúlra, a Lyco-minghoz küldték motorok és gépi berendezések beszerzése végett;²⁵ 1938 nyarán már francia, belga és svájci közép vállalatoknál kerestek mintát „egyéni teljesítmény-ellenőrző rendszerre” és „olyan ösztönzési rendszerre, amely biztosítja a munkások, művezetők érdekeltségét”.²⁶ A Škoda műszaki vezetőinek utolsó útja a megszállás előtt azt célozta, hogy tanulmányozzák, amit megfelelő fizetési és tervezési rendszerrel kombinált, jó termelésszervezési modellnek tekintettek, vagyis a svájci modellt. 1938-ban, úgy tetszett, annyi amerikai utazás után Svájcban kötöttek ki: a paramétert, amellyel mérhető a Škoda növekedési és szervezeti kilátásai, látnivalón egy kis kiterjedésű, semleges, de magát megvédeni képes szövetségi államnak megfelelő ipari modellben találták meg.

„AMERIKA”, 1950

A Škodát 1946. március 7-én államosították, és szétagolták több különböző független üzemre: a Škoda Plzeň, Škodovy Závody megtartotta a nehézgépipari termelést; Mladá Boleslavban, amelyből Automobilové Závody Národní Podnik (Gépkocsigyárak Nemzeti Vállalat) lett, összpontosult az autókészítés.

1938-hoz képest szemlátomást gyökeresen megváltoztak az autóipar kilátásai. Az államosítással újabb lépést tettek a szektorban az ésszerűsítés és a koncentrálás felé. Az AZNP ágazati és országos méretet öltött, váratlanul és kényszerítőleg egy „nagyvállalat” látóhatárát és potencialitását vázolták föl előtte. „Motorizációs boom” volt várható, az európai piac föltételei is változást mutattak, és a Reich szétesésével új szegmensek nyíltak. Ebben az új kontextusban került sor az amerikai tanácsadás igénybevételére. Arra a föltételezésre jutottak, hogy az autógyártás szektora lehet a csehszlovák újjáépítés „motorja”²⁷: arról volt szó, hogy a nemzetközi gépkocsigyártó ipar tendenciáival összhangban át kell lépni a kritikus küszöböt - kétszáz autó naponta egy-egy gyárban -, hogy ki lehessen használni a termelési volumen előnyeit, kialakítva egyfajta „népszerű technológiát”, s kis hengerűrtartalmú, gazdaságos, sokak számára elérhető autót, vagyis egy népautót kell gyártani,

²⁴ Karlický: i. m., 401; J. Kubů, J. Pátek: i. m., 121.

²⁵ Aša, ASAP, 11, 1937. VII. 8.

²⁶ Aša, ASAP, 93, Zpráva [Beszámoló]. 1938 május. Szerzők: ing. Hauser, ing. Hromádko.

²⁷ Aša, fond AZNP Automobilové Závody Národní Podnik, 4, A. Taub: *A people's technology. A report to dr. Ing. F. Fabinger, General Director of KOVO. Praha, 1946. szeptember 6.*



ekképpen lehetséges kibővíteni a még túl szűkös belső piacot. Alapvető kikötés volt, hogy ez utóbbi odáig bővüljön, hogy képes legyen fölvenni legalább 125.000 autót évente, s hogy az autó ne legyen drágább 23.000 koronánál, vagyis egy munkás hat havi átlagbérével legyen egyenlő.²⁸

Így tehát a svájci modell opciója elesett. Az „amerikai modell” viszont – amelyet szorosan vett műszaki aspektusait illetően szinte betű szerint közvetített Taub, a konzulens, s amelyet az AZNP műszaki munkatársain túl támogatott az ipari miniszter s a főigazgatóság is, amelyik összehangolta a közlekedési és szállítási eszközök termelését – kitörési pontnak látszott a „szocializáló demokrácia” politikai és társadalmi tervezetéhez. Ez utóbbi a Kassai Egyezménynek és a „csehszlovák út a szocializmushoz” próbálkozásának a gyümölcse volt; ami szigetként állott volna – a Marshall-terv felelőseit parafrázálva – a *communist party line* és az *american assembly line* (vagyis a „kommunista pártirányvonal” és az „amerikai szerelőszalag”) között körvonalazódó ütközetben.²⁹

Miközben azonban a szektor felelősei Taub javaslatait konkretizálták, s kitűzték a rövid és hosszú távon elérendő célokat, javaslatokat tettek a népautó prototípusaira s mindenekelőtt összeállítottak egy javasolt listát a beszerzendő anyagokról és gépekről a gyár *lay out*-jának modernizálásához, nyilvánvalóvá lett a Csehszlovákia mint „híd kelet és nyugat között” hipotézisének politikai törekénysége. 1948 februárjában, pár hónappal a Marshall-tervhez való csatlakozás elutasítása után, a belpolitikai helyzet változását és a nemzetközi feszültségek megmerevedését jelezte a Kommunista Párt hatalomátvétele.³⁰

1950-ben a műhelyek állapotának leírása, amelyet a Škoda mérnökei készítettek a szovjet gyárakba tett első tanulmányút alkalmából, már alkalmas rá, hogy némi útmutatással szolgáljon számunkra arról, hogy milyen hatást tett az autóiiparra az első ötéves terv (1949-1953) és a csehszlovák gazdaság fokozatos átirányítása *A szocialista rendszerbe*, amilyennek ezt Kornai János leírta.³¹ Félretéve az új gyártelep elképzelését, az első ötéves terv még az igé-

²⁸ Uo.

²⁹ R. Locke: *The Collapse of the American Management Mystique*. Oxford University Press, 1996. 10.

³⁰ F. Fejto: *Storia delle democrazie popolari*. Milano, Bompiani, 1978, 212-220.

³¹ J. Kornai: *The Socialist System. The Political Economy of Communism*. Princeton University Press, 1992. [Magyarul: *A szocialista rendszer*. Bp. 1993]; vö. W. Brus: 1950 to 1953: The Peak of Stalinism. In M. C. Kaser (szerk.): *The Economic History of Eastern Europe 1919-1975. vol. III, Institutional Change within a Planned Economy*. Oxford, 1986, 3-39; A. Teichová: *The Czechoslovak Economy*. A hivatkozott oldalak: 134-140. M. Myant: *The Czechoslovak Economy 1948-1988*. Cambridge University Press, 1989. Érdekes összevetés adódik a keletnémet autóiipar esetével, vö. W. Abelshauser: Two kinds of Fordism: on the Differing Roles of the Industry in the Development of the Two German States. In: H. Shiomi, K. Wada: *Fordism Transformed: The development of the Production in the Automot-*

nyelt beruházások 50%-át sem engedélyezte az AZNP-nek, ezáltal ténylegesen megakadályozva a termelőfolyamat mindennemű modernizálását, új géppálmány, de még a nagyszériás autógyártáshoz elengedhetetlen célgépek és automaták beszerzését is. Az ötéves terv eredeti megszövegezésében még előirányzott csekély beruházást is eltörölték utólag, 1951-ben, amikor a szovjet tanácsadók közbelépésére bevezették „a szovjet irányítási rendszert”, s a vállalatoktól a létező erőforrások kiaknázást követelték meg.

A termelési technológiát tekintve Mladá Boleslav 1950-ben a 30-as évek modern műhelyeként festett. A géppark ódon, a legmodernebb gépek 1928-ból valók, a kétkézi munka aránya roppant magas. Igyekeztek ugyan a különböző részlegekben új módszereket vagy a megmunkálás új típusait bevezetni a termelési folyamatszerzésbe, de a géphiánnyal, a rossz minőségű anyagokkal és a munkaerőhiánnyal kapcsolatos szűk keresztmetszeteket nem voltak képesek orvosolni.³²

Mindazonáltal a tervkészítők irataiból kiderül, hogy 1950-ben, jóllehet a tervezők célkitűzései nem terjedtek ki a nagy volumenű termelésre és olyan gépparkra fordított beruházásokra, amilyenek a tengerentúli ipar fejlődését jellemezték, a légkör azért kedvezőnek látszott néhány szervezeti újítás életbe léptetéséhez, amely az új tömegtermelési technológiák bevezetését kísérte.³³ Ebből a szempontból az államosított és központilag irányított csehszlovák iparnak szemlátomást mindene megvolt ahhoz, hogy hatékonyabb és kevésbé költséges termelés követelményeihez igazítsa szerkezetét és termelőegységeinek méreteit.³⁴ A tervkészítők erőfeszítései arra összpontosultak, hogy emeljék az ágazat koncentrációs szintjét, a termelés ésszerűsítésének és szabványosításának fokát, s ösztönözzék a munkatermelékenység növekedését. Azon igyekeztek – derül ki a szektor fejlesztési programjaiból –, hogy egyetlen, központilag igazgatott kombinátot hozzanak létre a leghatékonyabb és legmodernebb gyártóműhelyekből, ahol egyetlen gépkocsi-modellt gyártanak nagy sorozatban. Az ésszerűsítés az alkatrészgyártásra is vonatkozott: mindet szabványosították volna, és egyetlen szakosított létesítményben koncentrálták volna előállításukat.³⁵

bile Industry. Oxford University Press, 1995, 269-296. A teljesebb kép érdekében vö. R. Stokes: *Constructing Socialism. Technology and Change in East Germany 1945-1990*. Baltimore, Johns Hopkins University Press, 2000, 1-12. Lásd még S. Kott: *Le communisme au quotidien. Les entreprises d'état dans la société est-allemande*. Paris-Berlin, 2001.

³² Aša, AZNP/P, vegyes szovjet anyagok, 1950.

³³ D. Hounshell: i. m., 217-261.

³⁴ Vö. A. D. Chandler: *Dimensione e diversificazione. Le dinamiche del capitalismo industriale*. A hivatkozott oldal: 565. F. Amatori: *Introduzione*, in R. Whittington, M. Mayer: *L'impresa europea. Strategia, struttura e culture aziendali*. Milano, Egea, 2002.

³⁵ J. Kornai: i. m., 97-109. Kritikát fogalmaz meg az átmeneti gazdaságok neo-institucionalista kutatásával kapcsolatosan is, amely azt hangoztatja, hogy a horizontális informális kap-

Miközben az igazgatás ésszerűsítése és a központosítás lassan haladt 1951 után, a tervkészítők és a gyárigazgatók legfőképpen azon törhették a fejüket, hogy lehetséges-e, s ha igen, mi módon lehet helyettesíteni a „hiányzó beruházásokat” a „létező erőforrások” hasznosításával, de úgy, hogy azért betartsák a termelési tervcélokat is. A szervezeti ésszerűsítés összeütközésbe került műhelyszinten és a termelés szintjén a termelő gyakorlattal meg az eladdig Mladá Boleslavban alkalmazott munkamódokkal, s ez a konfliktus fölszínre is tört. Az ésszerűsítő beavatkozás 1952-53-ban hágott tetőpontjára, s a legfontosabb csehszlovák gyárüzemekben annak a bevezetésébe torkollott, amit „szovjet irányítási modellként” határoztak meg,³⁶ s ami ezekben az években nem sokban különbözött a munkaerő pusztán „militarizálásától”, ami inkább a Csehszlovákia Kommunista Pártja hierarchikus ellenőrzési követelményeinek felelt meg a termelés világában s a csatlósállamok „szov-

csolatok a vertikális hierarchikus nyomás ellenére jönnek létre. Vö. G. McDermott: *Embedded Politics: Industrial Networks and Institutional Change in Post-Communism*. Ann Arbor, University of Michigan Press, 2002, különösen 28-63. Lásd még uő. in G. Grabher, D. Stark (szerk.): *Restructuring Networks in Post Socialism. Legacies, Linkages and Localities*. Oxford University Press, 1997, 1-33. V. Nee, D. Stark (szerk.): *Remaking the Economic Institutions of Socialism, China and Eastern Europe*. Stanford University Press, 1989. A munkamódokról vö. M. Burawoy, J. Lukacs: *The radiant Past. Ideology and Reality in Hungary's Road to Capitalism*. The University of Chicago Press, 1992, 1-33; M. Burawoy: *The Politics of Production. Factory Regimes Under Capitalism and Socialism*. London, Verso, 1985, 157-208. Érdekes ennek elütő értelmezése Haraszi Miklósnál: *Darabbér* (német, olasz stb. kiadásai 1975-től; magyarul 1989-ben jelent meg); valamint G. Bonazzi: *Storia del pensiero organizzativo*. Bologna, Il Mulino, 1998, 147-156; A. Accornero: *Il mondo della produzione*. Bologna, Il Mulino, 1994, 301-331.

³⁶ Alec Nove emlékeztet rá, hogy az „ellenőrzés” terminusa, az orosz forradalom „tudományos munkaszervezésére” vonatkoztatva, nem „a dolgozók részéről történő ellenőrzést” jelenti, hanem a fölügyeleti ellenőrzést, ami a vállalatvezetés elméletében használatos „ellenőrzés” jelentésével azonos. Ehhez a véleményhez csatlakozik A. Martelli: *Teorie e ideologie del management. Profilo storico delle dottrine manageriali (1770-1970)*. Milano, Etas, 1979, 121-140. Lásd még A. Anfossi: i. m., 44-45., ahol a szerző a scientific management olasz fordításáról ejt szót; szerinte a management terminus éppoly erővel fordítható olaszra a *gestire*, mint akár a *dirigere* szóval, amikor is az utóbbiban a „parancsolás” árnyalata hangsúlyos, s ez implicite kizárja, hogy a vállalati hierarchia alsóbb szintjeire is alkalmazható legyen. Minthogy az angol management szó eredetileg és konkrétan az utóbbiakat is magában foglalja, ezért gyakori és elterjedt szokás olaszra „tudományos munkaszervezésként” [*organizzazione scientifica del lavoro*] fordítani, ám ez félrevezető, hiszen tény, hogy a *scientific management* „klasszikus” elméletének céltárgya - emlékeztet rá Anfossi - a vállalat irányító szervei, nem pedig a vállalat mint szervezet. A csehben ilyen félreérthető mozzanatot nem tartalmaz a kifejezés fordítása: védecké řízení [tudományos irányítás, vezetés], nem pedig *organizace práce* [munkaszervezés], amely kifejezés egyébként használatos a cseh nyelvben, s a tárggyal foglalkozó, még az 1930-as években indított, legfontosabb szakfolyóiratnak is ez a címe. [A magyarban a *scientific management*nek tudományos vezetés a legelterjedtebb fordítása; Taylor klasszikus könyvének - *Principles of Scientific Management* - címében is így olvashatjuk: *A tudományos vezetés alapjai*. - A ford.]

jetesítése” politikájának a sztálini Oroszország részéről, semmint a termelés hatékonyságának.

Egy efféle kísérlet azonban különféle természetű ellenkezésre és ellenállásra talált Csehszlovákiában, s menetét - legalább egy időre - megszakították Sztálin halálának, meg a német és a lengyel sztrájkoknak a következményei 1953-54-ben.³⁷

Az AZNP mint az ország vezető autógyártó vállalata jól szemléltetheti a munka igazgatása szovjet modelljének találkozását a csehszlovák termelési valósággal, s nyomatékosíthatja az előbbi idegenségét azoktól a munkaszervezési elképzelésektől, amelyeket egyrészt a műszaki vezetés és az igazgatósági testületek tagjai, másrészt pedig a cseh munkásmozgalom kidolgozott. Az ésszerűsítés és a taylorizmus, amiként eddig is megpróbáltuk szemléltetni, összetett kérdést jelentett Csehszlovákiában, hosszasan vitatkoztak róluk különböző politikai rendszerek alatt, nem lehetett őket pusztán a fegyelem kérdéseire visszavezetni.

Mégis, 1950 és 1953 között a szocialista gyár hatékonyságáért és termelékenységéért folytatott kampány fő jelszavai a fegyelem, a teljesítménybér, a szocialista verseny voltak, vagyis a lényeges összetevői a tudományos munkaszervezés szovjet változatának, amely a harmincas évek kezdetétől távol tartotta magát az európai szervezési hagyományok közvetítésétől, hogy az állandó mozgósításban szenvedő gazdasághoz megfelelő formákat ölthessen. Tehát azokat a munkaszervezési módszereket kellett adaptálni 1949 és 1953 között a csehszlovák autógyártó műhelyekre, amelyeket a szovjet valóság számára dolgoztak ki, arra szánva, hogy ezekkel vezényeljék le a nagyhatalom iparának „eredeti fölhalmozási” szakaszát (1929-1937). Nem volt egyszerű ez az átvitel.³⁸

³⁷ K. Kaplan: *La crisi cecoslovacca*. *Annali della Fondazione Feltrinelli*, Milano, Feltrinelli, 1982, 267-326; M. Kramer: The Early Post-Stalin Succession Struggle and Upheavals in East Central Europe. Internal-External Linkages in Soviet Policy Making (Part 1). In *Journal of Cold War Studies*, 1. k., 1. sz., 1999 tél, 3-55.

³⁸ M. Beissinger: *Scientific Management, Social Discipline, and Soviet Power*. London, I. B. Tauris & Co. 1988. 4; Y. Cohen: *Administration, politique, et techniques: réflexions sur la matérialité des pratiques administratives dans la Russie stalinienne (1922-1940)*. Különlenyomat a *Servir l'état: les pratiques administratives en Union Soviétique* címmel tartott tanácskozás anyagából (Párizs, 2001 december 14-15.), 14; Egy újabb gyűjtemény, amely a kelet-európai tapasztalattal is számot vet: H. Bonin, Y. Lung, S. Tolliday (szerk.): *Ford of Europe 1967-2003, Ford 1903-2003: The European History*. Editions Plage, Paris, 2003, kiváltképp Yves Cohen tanulmánya: The Soviet Fordson. Between the Politics of Stalin and the Philosophy of Ford, 1924-1932. 531-558. A szovjet történelemre vonatkozólag N. Werth: *Storia dell'Unione Sovietica. Dall'impero russo alla Comunità degli stati indipendenti*. 1900-1991. Bologna, Il Mulino, 1994, 147-198; S. Fitzpatrick: *The Russian Revolution*. Oxford University Press, 1994, 81.; E. H. Carr: *La rivoluzione russa. Da Lenin a Stalin*. (1917-1929). Torino, Einaudi, 1980, 24-34; M. Lewin: *Storia sociale dello stalinismo*. Torino, Einaudi, 1985, 272-294.

A munkaszervezés szempontjából nézve, annyi elég világosan kitűnt a dokumentumokból, amelyeket a csehszlovák tervkészítők 1950-ben átadtak a szovjeteknek, hogy már tettek ugyan néhány lépést a taylorista módszerek bevezetése felé, de Mladá Boleslav néhány részlegében még élt a pretaylorista mintájú munkaszervezési modell - magas szakmunkás-igénnyel, gyér gépesítéssel, műszaki káderhiánnyal és segédmunkás-bővítéssel, tág körben alkalmazott kézi megmunkálással és az egyszerű darabbérezéssel (az alkalmazottak 61%-ánál). A „tudományos munkaigazgatás” módszereivel való kapcsolat jeléül alkalmaztak ugyan hivatásos módszerelemzőket, darabbérezőket, normaidő-mérőket is, ám nem volt pontosan meghatározott szerepük a gyáron belül, és főleg határozottan csekély volt a számuk.³⁹

A Škoda egy különleges pillanatban lefékezve állt meg félúton a termelés közvetett ellenőrzési modelljének túlsúlyát mutató állapothoz (amelyik egybeolvasztható volt a „bizalmi” modelljével, s egy kisszerű, minőségi termelési típus irányítására volt alkalmas), valamint a közvetlen ellenőrzési modellhez (a *scientific management*hez, amely inkább alkalmazható a nagy sorozatban folyó termelésre). Hasonló összefüggésekbe ágyazva, a szovjet modell szerinti ésszerűsítés egyfelől konszolidálta a régi munkamódokat (mert a gyér gépesítés mellett a kvantitatív célok teljesítését követelte meg, amelyek csakis a máskülönbözően szűkösen adott munkaerő extenzív hasznosítása révén érhetőek el), valamint a műhelyek lényegében informális önigazgatását (nem másként, mint ahogy a harmincas évek Oroszországában is történt), másfelől pedig, mivel az ellenőrzési és nyilvántartási rendszer kiterjesztését ösztönözte, a másik modellhez tartozó hierarchizálás, bürokratizálás és racionalizálás elemeit vezette be.

Az „ésszerűsítés” követelése szapora ritmusra váltott az ötéves terv utolsó két évében, ami árulkodó módon egybeesett az utolsó sztálini tisztogatásokkal és a politikai pörök kezdetével Csehszlovákiában. Ez túlnyomórészt két úton haladt: egyfelől az ideológiai meggyőzés és ösztönzés útján, ami a szocialista munkaverseny formáját öltötte, másfelől pedig a merev fegyelmi normák szabtak neki utat. Ez utóbbi szempontjából a direktívák, amelyek mentén fokozódó mértékben mozgott a kormány cselekvése, a következők voltak:

- fegyelmi eljárások a munkaidőt be nem tartók, a hiányzók és a munkahelyet cserélgetők ellen;
- a termelési és a szabványosítási normák merev kiszabása (1951-1952);
- adminisztratív ésszerűsítés: koordináló (diszpécser) rendszer és részlegenkénti önálló gazdaságos elszámolás bevezetése.

³⁹ Aša, AZNP/P, vegyes szovjet anyag, 1950.

Ha egyfelől e rendszabályok - amelyek némely esetben az általános gépipari minisztériumtól, más esetekben közvetlenül a CSKP Központi Bizottságától eredtek - kétségtelen előrelépést képviselhettek is a gépkocsitömegtermelésnek megfelelő típusú munkaszervezés felé, másfelől viszont, kényszerítő aspektusuk okán, valamint azért, mert hiányoztak azok a folyamat- és terméktechnológiák, amelyek a tömegtermelés igencsak lényeges összetevői, végtére is hatástalannak bizonyultak, s egy mindinkább „adminisztratív” hatalom megnyilvánulásává alakultak át, amelyek távol álltak a termelés érdekeitől és szükségleteitől, s érthetetlenek voltak „műhelyszinten”.⁴⁰ Ez a hatalom, amiként Yves Cohen a Szovjetunió kapcsán kimutatta, a munka tudományos irányításától kölcsönzött, merev, papírosokkal bizonylatolt, nemegyszer gépek automatizmusára bízott „adminisztratív eljárásokban” találta meg azokat a csatornákat, amelyeken keresztül közvetíthette a párt akaratát a munkásosztályhoz. És csakugyan, ami a csehszlovák kormány intézkedéseit túlnyomórészt jellemezte ezekben az években, arra tett kísérlet volt, hogy világosan meghatározza a felelősséget, és minden egyes, még a termelési folyamat legjelentéktelenebb szakaszait érintő döntést is konkrétan, papíron, formálisan rögzítsen, s ezek bárminő megszegését büntető rendszabályok alkalmazásával üldözze.

Az efféle rendszabályok azonban gyakran a szándékoltak ellenkezőjét eredményezték. A termelésben keletkezett problémák megoldása helyett gyakorta még csak súlyosbították ezeket, végképp eltávolították a munka gyakorlatát a *scientific management* tudományos és pontos módszereitől; mi több, növelték a feszültséget a termelőegység és a tervkészítő központ között, arra ösztönözték a kommunista pártot, hogy veszedelmes módon a vaskevény kéz politikáját alkalmazza az osztály ellen, amelynek szóvivőjét láttatta saját magában. Mindez az 1953-as spontán sztrájkokba torkollott.

A vállalati iratok mindinkább a műhelyekben eluralkodott zavarodottságról és a türelmetlenség megnyilvánulásairól tanúskodnak a bürokratikus apparátus elterpeszkedése miatt (aminek következménye a iratok osztódásos szaporodása lett), valamint az önálló gazdasági elszámolás, „egy igazán szocialista munkaszervezési módszer” egyidejű bevezetése miatt, ami abban állt, hogy minden munkakollektívára külön-külön számolták ki a hasznot és a veszteséget. Amellett egy ilyen könyvelési rendszer alkalmazása, amelynek az volt a célja, hogy minden egyes dolgozót felelőssé tegyen a termelés komplex menetéért, Mladá Boleslav körülményei közt ahhoz vezetett, hogy

⁴⁰ Y. Cohen: *Administration, politique, et techniques: réflexions sur la matérialité des pratiques administratives dans la Russie stalinienne (1922-1940)*. Különlenyomat a *Servir l'état: les pratiques administratives en Union Soviétique* címmel tartott tanácskozás anyagából (Párizs, 2001 december 14-15.), 6.

az egyes részlegekre nyomást gyakoroltak a még nagyobb költségmegtakarítás elérése végett, és még szigorúbban ellenőrizték a „feszített” normákat.⁴¹

A konfliktus aztán az 1953. június 1-vel végrehajtott pénzreform nyomán robbant ki. A jegyrendszer és kettős piac - az egyik hatósági áras, a másik szabadáras - nagyon erősen fölpörgő inflációs spirált eredményezett, s ez drasztikus lépésre kényszerítette a kormányt. A reform előirányzata szerint az egy-egy lakos birtokában levő pénz kisebb része (300 Kč) 1:5 arányban lett átváltható, a fennmaradó összegre pedig 1:50 beváltási arányt szabtak meg. A jegyrendszer eltörlése a létfenntartási költségek összességének emelkedéséhez vezetett (29%-kal), korántsem arányosan a bérek emelkedésével (4,4%), és nemcsak a „burzsoázia”, hanem elsősorban nagyszámú munkáscsalád általános elszegényedésével járt együtt. Két héttel a német megmozdulások előtt Csehszlovákiában is sor került néhány jelentős spontán tüntetésre: sztrájkoló munkások vonultak ki az utcára elítélni a reformot és garanciát kérni a kormánytól a bérek kifizetésére.⁴²

Mégis, mintegy a pártnak az ellenőrzés alól kicsúszott műhelyek ellen indított offenzívája jeleként, olyan rendeletet hagytak jóvá, amely büntetőjogi szankciókat tartalmazott a munkahelyi hiányzások ellen, valamint megtiltotta a munkaviszony fölbontását. Ám ez a rendelet csak rövid ideig volt életben: 1953. június 3-én tették közzé a Hivatalos Közlönyben, s a szakszervezetek kérésére, amelyet maga a kormány sugalmazott, ugyanaz év július 7-én visszavonták a kiváltott rendkívüli elégedetlenség - újabb sztrájkok és tiltakozások - miatt, valamint Moszkva közbelépésére, melyet aggasztott csatlósainak ingatag helyzete.⁴³ Megkezdődött az Új Irányvonal. Lényegesnek látszik hangsúlyozni, hogy ezekben az években, részben a T805 katonai jármű gyártásához szükséges futószalagok Mladá Boleslavba történt áthelyezése okán, de a termelési programok megváltoztatása miatt is - az S1200 helyett, amelyet Koprivnicébe vittek át (megint csak azért, hogy helyet teremtsenek a haditermelésnek), a Tatra 600 gyártását indították be az „Amerikában”, megrokkant a csehszlovák autógyártás.

⁴¹ Aša, AZNP, 11, 1953. március 26. („Hozraszcsoť: valami új?”)

⁴² K. Kaplan: *La crisi cecoslovacca 1953-1956*. I. m., 267-326. A tüntetések főbb színhelyei: Trinec, Ostrava, Stalingrad ČKD, Pardubice, Kladno, Vimperk. Vö. mindenekelött O. Ulč: Pilsen: *the Unknown Revolt*. In *Problems of Communism*, 1965, 3. sz., 46-49.

⁴³ D. Státník: Sankční pracovní právo v padesátých letech. Vládní nařízení o opatřeních proti fluktuaci a absenci č. 52/1953 Sb. [Az ötvenes évek munkajogi büntető szankciói. Kormányintézkedések a fluktuáció és hiányzás ellen.] Ústav pro soudobé dějiny AVČR, 1999.

„AMERIKA”, 1964

Az előzőekben megkíséreltük leírni a Škoda tömegtermelés felé vezető pályáját, és azt, ahogy előbb az „amerikai modellel”, majd a szovjettel találta szemben magát. 1964 ebből a szempontból célba érkezést jelent: a nyilvánvaló nehézségek dacára, kilenc évvel a terv megfogalmazódása után, 1964-ben befejeződött az új gyár építése, és még ugyanabban az évben megkezdődött a négyhengeres motorral és 988 cm³ hengerűrtartalommal tervezett MB1000, egy igazi népautó gyártása. Az „Amerikából” kisegítő üzem és szerszám leraikat lett, míg mellette az új gyártelep 800.000 m² területet foglalt el negyven épületével, s napi 600 gépkocsi előállítására volt alkalmas. Az üzem mind nagyságára, mind gépi ellátottságára nézve, megfelelő volt a tömegtermelésre. Ennek dacára, ha figyelmesen elemezzük termelési volumenének fejlődését, beszállítói kapcsolatait, a gyári munka szervezésének és irányításának módját, számos jelből arra kell következtetnünk, hogy a hétköznapi gyakorlatban nem volt ilyen egyértelmű a helyzet, figyelemreméltó nyomai voltak megtalálhatók a kisipari munkaszervezés és az „Amerikára” jellemző korlátozott, kisszériás gyártás hagyományának.

Az új irányvonal Csehszlovákiában nem nyitott utat - eltérően attól, ahogyan ugyanazokban az években Lengyelországban és Magyarországon történt - sem a kommunista párt hatalmi rendszere valódi megvitatása előtt, sem a vállalatigazgatás munkástanácsok létrehozásával történő konkrét demokratizálására tett javaslat előtt.⁴⁴ Mindamellet a „harc a bürokratizmus ellen”, a ráébredés arra, hogy nem megfelelő a csehszlovák iparra alkalmazott sztálini modell, s a nemzeti hagyomány visszavételének igénye - ez mind jellemezte az 1954-1955-ös éveket - olyan folyamatokat indított be, amelyeknek fontos következményei voltak az országra nézve.⁴⁵ Össze kellett békíteni a tervezés hierarchikus piramisának alapzatán 1953-tól fogva megnyilvánuló centrifugális erőket avval a követelménnyel, hogy a csúcán viszont kézben kell tartani az ellenőrzést és a koordinálást. Ez a szükséglet volt jellemző a vállalatok és a tervezési központok között megnyilvánuló, bonyolult dialek-

⁴⁴ F. Leoncini: *Il '56 polacco-ungherese: teorie e prassi per una strategia di riforma delle società occidentali*. Uő: *L'Europa Centrale. Conflittualità e progetto*. I. m., 173-189; Uő: *Intellettuali e operai nel '56 ungherese*. Uo. 191-199; F. Leoncini (szerk.): *Che cosa fu la „Primavera di Praga”*. *Idee e progetti di una riforma politica e social*. Manduria, Lacaita, 1989; F. Leoncini, C. Tonini: *Primavera di Praga e dintorni. Alle origini dell'89*. S. Domenico di Fiesole, Edizioni Cultura della Pace, 2000, 13-30., különösen F. Leoncini: 1918-1968. *Le due primavere della „Nuova Europa”*. 13-35. Lásd még K. Bartošek: *Lettera aperta agli operai della Cecoslovacchia*. In C. Boffito, L. Foa: *La crisi del modello sovietico in Cecoslovacchia*. Torino, Einaudi, 1970, 219-223 és O. Sik: *Quale comunismo?* Bari, Laterza, 1977, 217; valamint uő: *Plan and Market under Socialism*. New York, International Arts and Sciences Press, 1967; A. Dubček: *La via cecoslovacca al Socialismo*. Roma, Editori Riuniti, 1968.

⁴⁵ K. Kaplan: *La crisi cecoslovacca*. 306.

tikus viszonyokra a II. ötéves terv időszakában, s olyan következményekkel járt, amelyek túlléptek a tervkészítők szándékain.⁴⁶ Miután kiderült, hogy lehetetlen megoldani a makacs gazdasági és termelési nehézségeket, amelyek 1963-ban súlyos gazdasági válságban tetőztek, megindult az országban a gazdasági tervezés újragondolási folyamata. Ez az ötvenes évek második felében még csak addig jutott, hogy főleg a szaksajtó révén, átszivárgott az ortodox gazdaságelmélet hálószeimén, ám a hatvanas évek elején, a Tudományos Akadémia Gazdasági Intézete által kidolgozott tézisekből kiindulva, már jóval nagyobb horderejű javaslatokban konkretizálódott.⁴⁷ Az a követelmény, hogy véget kell vetni az antagonizmusnak, amelyik szemlélatomást szembeállítja egymással a tervkészítőket és a gazdaság alanyait, egy másfajta szocializmus követelésével párosult, ennek célja nem csupán a társadalom „növekedésének” elősegítése volt, hanem a növekedés mellett a társadalom „humanizálása” is, visszatérve így az ország gazdasági, ipari és szocialista hagyományaihoz.⁴⁸

A második ötéves tervnek (1956-1960) és a harmadik kezdetének időszaka, a Škoda történetének szemszögéből tekintve, figyelemreméltó kettősséget mutat.

A gyárat ezekben az esztendőkből átalakították a nagytömegű beruházások, amelyek azt célozták, hogy hozzáigazítsák a termelőfolyamat technológiáját a tömegtermelés követelményeihez. Ebben az értelemben megoldást találtak a technológia, a vállalati szerkezet és a munka irányítási rendszere közötti kiegyensúlyozatlanságra, ami a vállalat növekedését jellemezte a háború után. Egy új létesítmény tehát, amely megoldotta az első

⁴⁶ M. Myant: *The Czechoslovak Economy 1948-1988. The Battle for Economic Reform*. 220.; W. Brus: I. m., 130.; Vö. V. Nee, D. Stark (szerk.): *Remaking the Economic Institutions of Socialism, China and Eastern Europe*. Stanford University Press, 1989.

⁴⁷ J. Kosta: *Storia e contenuti della riforma economica cecoslovacca negli anni 1965-1969*. In F. Leoncini (szerk.): *Che cosa fu la „Primavera di Praga”*. I. m., 41-67. A munkástanácsokról és a különböző álláspontokról a „haladó” táborban lásd K. Kovanda: *I consigli operai in Cecoslovacchia (1968-1969)*. In F. Leoncini: I. m., 69-90. Egy gyűjtemény a *Práce* és a *Reporter* lapjain megjelent cikkekből, 1968-ból, amelyek világosan számot adnak a gazdaságirányításról, a menedzserek és a munkástanácsok közti viszonyról, a munkársz részvételről a vállalatirányításban, a tulajdonjog gyakorlásának decentralizálásáról, megtalálható in C. Boffito, L. Foa: I. m., 170-211; 219-223; 233-237. Tágabb kitekintéshez vö. F. M. Cataluccio és F. Gori: *La Primavera di Praga*. Franco Angeli, Milano, 1990, (A cortonai tanácskozás dokumentumai, 1988. április 29-30.). Újabb elemzés a nemzetközi hatalmi viszonyokról s különösen a SZU-val való kapcsolatokról a Prágai Tavasz idején M. Kramer: *New Sources on the 1968 Soviet Invasion of Czechoslovakia (part one)*. In *Cold War International History Project Bulletin*, 1992 tél, 2. füzet, Woodrow Wilson International Center for Scholars, Washington DC, valamint uő: *New Sources on the 1968 Soviet Invasion of Czechoslovakia (part two)*. Uo.

⁴⁸ F. Fleron: *Technology and Communist Culture, the Socio-Cultural Impact of Technology Under Socialism*. New York-London, Praeger, 1976, 5.

ötéves terv éveiben keletkezett legnyilvánvalóbb ellentmondásokat, úgy látszott, képes megteremteni a kedvező föltételeket ahhoz, hogy átültessék a Škodába „a vállalatigazgatás szovjet modelljét”, és megvalósíthassák a tömegtermelést. Ilyen értelemben, ami Csehszlovákiában történt - a munka és a termelés szervezési rendszereire, az igazgatók és a műszakiak képzettségére fordított nagyobb figyelem -, híven reprodukálta azt, amit a Szovjetunióra vonatkoztatva úgy jellemzett Beissinger, mint a *rebirth of managerialism* [a menedzseri szellem újjászületésének] szakaszát.⁴⁹ Hasonlóképpen az egész KGST-blokkban próbálkozások folytak ezekben az években valamifajta „szocialista technológia” megteremtésére, s megindult a vita a technológia és a tudomány szerepéről a nyugattal folytatott versenyben és a szocializmus fejlődésében.⁵⁰

Másfelől azonban, épp amikor a „szovjet vezetési modell”, megtisztítva legmarkánsabban sztálini jellegű módszereitől s hozzáigazítva a körülményekhez, már-már konszolidálódni látszott - a Škoda olyan nagyvállalattá vált, amelyben az egész ország gépkocsigyártásra szakosodott termelése koncentrálódott, részlegesen automatizált berendezése alkalmas volt a népauto nagy termelési volumenű előállítására -, ugyanez a modell abból az állapotából, amelyben politikai kényszerből „betűszerinti utánzás” tárgya volt, átváltozott átdolgozás és adaptálás céltárgyává.⁵¹ Jóllehet igencsak eltérő úton-módon, de mind a tervkészítők, mind az üzemi szintű termelésért felelősök egyaránt oda jutottak a tervek és a termelési folyamat összehangolásában jelentkező nehézségek megoldásának keresésében, hogy végtére is már lehetségesnek látták a „szovjet modell” hibridizálását.⁵² Ami meglepő - bár világosan kitűnik a forrásokból -, hogy erre két úton haladva kerülhetett sor: egyfelől központi szinten formálisan is látható s alaposan megtárgyalt frontnyitást kezdeményeztek volna egyfajta széleskörű ideológiai revíziónak s a piaci mechanizmusok tervgazdaságba való bevezetésének javaslata számára. Másfelől, a periféria szintjén, bizonyos földalatti, informális irányzatok révén a hiánygazdaság konszolidálása s a vele való együttélésnek és működtetésének a szüksége olyan gyakorlat életbe léptetését engedte volna meg a mindennapokban, amelyek a központi direktíváknál sokkal jobban orientáltak és alakították volna a műhely életét s a termelés módozatait. Az új gyártelep fölépítése (1956-1964), a vállalati reform (1958) és a Gazdasági Intézet

⁴⁹ M. Beissinger: I. m., 159-187.

⁵⁰ R. Stokes: *Constructing Socialism. Technology and Change in East Germany 1945-1990*. Baltimore, Johns Hopkins University Press, 2000.

⁵¹ O. Šik: *Plan and Market under Socialism*. Praga, 1967, 7-8.

⁵² Aša, AZNP, 34, *Rozvoj automobilového průmyslu v ČSR* [Az autóipar fejlődése Csehszlovákiában], 1970.

létrehozása (1958) képviselhetik innen nézve a vízválasztót a szovjet modell szerinti formális konszolidálódás és ennek informális hibridizációja között.⁵³

Az 1958-as reform, a VHJ (Virobní Hospodářský Jednotek - termelő gazdasági egység) létrehozója, aminek hamarost mintájával szolgált az AZNP, példa lehet ennek a szakasznak a kettősségére: bár a VHJ-k megalakításának célja az volt, hogy decentralizálással egyszerűsítsék a célkitűzések végrehajtását és a beszállító ügyfelekhez való viszonyt, s kiiktassák a hatáskörök fölülírását, mégis, a tervezés és a koordinálás olyan föltételei mellett, amilyeneket a Škoda számára eladdig megszabtak, óhatatlannak látszott, hogy még súlyosabb módon álljanak elő a szűk keresztmetszetek és mindazok a nehézségek, amelyek már megmutatkoztak az I. ötéves terv időszakában. De ez már nem a minisztérium szintjén jelentkezett, hanem vállalati szinten: tehát ezen a helyi, a minisztériumhoz képes kevésbé látható szinten kellett volna megoldásokat keresni a tervkészítés bizonytalanságaira.⁵⁴ S ilyen szemüvegen át nézve szögesen ellentétes módokon lehet értelmezni a VHJ-reformot és következményeit.

Teichová azt hangsúlyozta, hogy kísérletről volt szó a rendszer megjavítására, anélkül, hogy megváltoztatnák azt, egy harmadik szintet építve be a hierarchia piramisába a minisztériumok és a vállalatok közé, sokadik és bizonyosan nem az utolsó „kanyar és fordulat” műveletét hajtva végre, amellyel szokás volt gyógyírt keresni a tervgazdálkodás rendszerében időről időre jelentkező bajokra.⁵⁵

Ezzel szemben a neo-institucionalista elemzés azt emelte ki, hogy éppen sggel a VHJ-k létrehozása korántsem redukálható - dacára az eredetének - arra, hogy egyike a „szovjet irányítási modell” ismétlődő irányváltásainak, hanem pontosan az ettől és A szocialista rendszertől való eltávolodás kezdete, amelyre mindaddig hivatkoztak.

Ebben az értelmezésben a rendszer decentralizálásának, s egyben a csehszlovák tradícióknak jobban megfelelő munkaszervezési formák visszahozatalának kísérletéből, válaszul a hiánygazdaságra és megreformálása lehetetlenségére – ami 1968 nyara után nyilvánvalóvá lett –, születtek meg a helyi szinten alkalmazott stratégiák, amelyek magva lehetett a VHJ. A vállalatcsoportok McDermott szerint helyi hálózatot kezdenek

⁵³ Ennek tanulmányozása végett helyénvaló lenne szóbeli forrásokhoz fordulni. Sem a vállalati, sem a minisztériumi levéltár nem adhat teljes képet egy informális szervezetről, s mivel folyvást csak a tervgazdaság koordinálási és ellátási problémáival foglalkozik, nem teszi lehetővé annak bizonyítását, amire a Škoda esetében egyelőre csupán kutatói hipotézis épülhet, s ezt csak bizonyos jelzések támasztják alá, amilyenek a művezetők fontosságának, az univerzális szerszámgépek használatának, az alkalmazott munkaerő szakképzettségének kitartó hangsúlyozása, és így tovább.

⁵⁴ G. McDermott: *Renegotiating Ties in Czech Industry*. 76-77.

⁵⁵ A. Teichová: *The Halting Pace to Scale and Scope*. 452-453.



kialakítani, hogy hozzáférjenek az erőforrásokhoz, és megvédjék magukat a tervgazdálkodás diszfunkcióitól. A köztes szintű intézmények, a VHJ-k és a helyi hatalmi központok lassanként fölörölték a központ hatalmát, s egyre nagyobb döntési hatalomhoz jutottak a termelés fölött. A VHJ-k működtetését az igazgatókra s a különböző helyi intézmények, pártsejtek, szakszervezetek és bankfiokok képviselőire bízta.⁵⁶

Kutatásunk forrásai azonban e ponton elégteleneknek bizonyulnak, csupán föltételezhetjük, hogy hasonló evolúció ment végbe a Mladá Boleslav-i vállalatnál is. Érdekes volna más alkalommal elemezni és meggyőződni róla, hogy egy efféle folyamat, amely már bebizonyosodott a nehézgépipart illetően a Škoda Plzeň esetében,⁵⁷ milyen mértékben volna vonatkoztatható az AZNP-re és a gépkocsigyártásra is, és hogy vajon a tervgazdálkodásban egy autógyár tömegtermelésnek megfelelő módon való működtetése, minden nehézség ellenére, viszonylagos kiegyensúlyozottsággal folyhatott-e a „rugalmas szakosodás” részleges és korlátozott adaptálásával és egyfajta hibrid struktúrában, amilyenben az ilyesmi szemlátomást könnyebben ment, s amely különben is jobban illett a csehszlovák gép- és autóipar hagyományához.⁵⁸

(Fordította: Csala Károly)

(Eredeti megjelenés: *Annali di Storia dell'impresa* 15-16, 2004-2005)

Megjelent: *Eszmélet*, 86. sz.

⁵⁶ G. McDermott: *Renegotiating Ties in Czech Industry*. 78.

⁵⁷ G. McDermott: *Embedded Politics*. 95-131.

⁵⁸ Uo. 39. Arra a következtetésre jut: „Although Czechoslovak officials aimed to build economies of scale through increased concentration, rationalization, and standardization, international trade policies and the VHJ organizing principles undermined these efforts. Instead, by the 1980s a typical engineering VHJ and its firms had become a highly autarkic, tightly interlinked production network of a relatively broad range of final goods and non standardized inputs.” [„Jóllehet a csehszlovák tisztviselők a méretgazdaságosság kiépítését vették célba a koncentráció, ésszerűsítés és szabványosítás útján, de a nemzetközi kereskedelempolitika és a VHJ szervezeti elvei megghiúsították ezeket az erőfeszítéseket. Ehelyett 1980-ra a tipikus gépipari VHJ-ből és a hozzá tartozó cégekből óhatatlanul egy nagymértékben önálló és szorosan összefonódott termelési hálózat jött létre: viszonylag tág termékskálával és beszerzési szabványok nélkül.”]

